

Assessing the Maturity Level of Human Resource Management Processes in the Islamic Republic of Iran Railways Company Based on the 34000 Human Resource Excellence Standard (The Case of Qom Railway Administration)

Ali Ghasemi¹, Seyed Mohammadreza Sobhanipour^{2*}

1. M.Sc. in Public Administration, Tolou-e-Mehr University, Qom, Iran. Email: ghasemi.ali3@gmail.com

2. **Corresponding Author**, Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Tolou-e-Mehr University, Qom, Iran. Email: msobhanipour@gmail.com

(Received: July 28, 2025; Revised: August 27, 2025; Accepted: October 29, 2025)

Abstract

Human resource management (HRM) assessment models play a crucial role in enhancing organizational productivity. By providing precise tools and criteria, these models evaluate and analyze employee performance, HR processes, and their impact on organizational objectives. The present study aims to examine the current state of HRM in the Islamic Republic of Iran Railways Company based on the 34000 Human Resource Excellence Standard. This qualitative research employed the instruments specified in the HRM excellence standard and utilized structured interviews with experts. Data analysis was conducted using descriptive statistics. The prioritization of improvement strategies was determined according to three factors: the current level of implementation, the potential impact of each strategy on process improvement, and the recommendations of the HRM excellence model for process execution. The findings indicate that the progress of HRM within the Iran Railways Company is below 25% according to the four maturity levels of HRM processes. Developing job descriptions, establishing an integrated human resource information system, implementing evidence-based decision-making in HRM, issuing individual performance reports, and conducting employee ranking were identified as top-priority strategies. The organization requires significant efforts to reform its HRM practices; however, by following the roadmap provided in the 34000 Human Resource Excellence Standard, it can achieve satisfactory results in a relatively short period.

Keywords: Human resource management, HRM maturity levels, Iran railways company, HRM processes, Human resource excellence model, Standardization, 34000 Human resource excellence standard.

Cite this article: Ghasemi, A. & Sobhanipour, M. (2025). Assessing the Maturity Level of Human Resource Management Processes in the Islamic Republic of Iran Railways Company Based on the 34000 Human Resource Excellence Standard (The Case of Qom Railway Administration). *Strategic Management & Futures Studies*, 8 (1), 85-111. <http://doi.org/10.22034/jsmf.2025.537588.1138>

بررسی سطح بلوغ فرایندهای مدیریت منابع انسانی شرکت راه آهن ج.ا.ا بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی (مورد مطالعه: اداره کل راه آهن قم)

علیرضا قاسمی^۱، سیدمحمد رضا سبحانی پور^{۲*}

۱. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه طلوع مهر، قم، ایران. رایانامه: ghasemi.ali3@gmail.com

۲. نویسنده مسئول، استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه طلوع مهر، قم، ایران. رایانامه: msobhanipour@gmail.com

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۰۶؛ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۶/۰۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۱۷)

چکیده

مدل‌های ارزیابی مدیریت منابع انسانی نقش مهمی در بهبود بهره‌وری سازمان ایفا می‌کنند. این مدل‌ها با ارائه ابزارها و معیارهای دقیق، عملکرد کارکنان، فرایندهای منابع انسانی، و تأثیر آن‌ها بر اهداف سازمان را اندازه‌گیری و تحلیل می‌کنند. هدف پژوهش حاضر بررسی وضعیت جاری مدیریت منابع انسانی شرکت راه آهن ج.ا.ا بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی بوده است. این مطالعه کیفی با بهره‌گیری از ابزارهای مندرج در متن استاندارد مدیریت منابع انسانی و در قالب مصاحبه بسته با خبرگان انجام شده است. تحلیل داده‌ها نیز با آمار توصیفی صورت گرفته است. اولویت‌بندی راهکارهای بهبود وضعیت موجود نیز بر مبنای سه عامل «وضعیت موجود اجرای راهکار، میزان تأثیر راهکار بر اصلاح فرایند، و همچنین، پیشنهادها» مدل تعالی مدیریت منابع انسانی در اجرای فرایندها» صورت گرفت. میزان پیشرفت مدیریت منابع انسانی در شرکت راه آهن ج.ا.ا بر اساس سطوح چهارگانه بلوغ فرایندهای مدیریت منابع انسانی کمتر از ۲۵ درصد است. تدوین شناسنامه شغلی، استقرار سیستم اطلاعات منابع انسانی یکپارچه، تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد در مدیریت منابع انسانی، صدور کارنامه فردی، و اجرای رتبه‌بندی شاغل به عنوان راهکارهای اولویت‌دار شناخته شد. این سازمان نیاز به اقدامات جدی در اصلاح وضعیت مدیریت منابع انسانی دارد که با نقشه راه تعیین شده در استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی می‌تواند در بازه زمانی کوتاه‌مدت به نتایج قابل قبولی برسد.

واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی، سطوح بلوغ مدیریت منابع انسانی، شرکت راه آهن، فرایندهای مدیریت منابع انسانی، مدل تعالی مدیریت منابع انسانی، استانداردسازی، استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی.

استناد: قاسمی، علیرضا، سبحانی پور، سیدمحمد رضا (۱۴۰۴). بررسی سطح بلوغ فرایندهای مدیریت منابع انسانی شرکت راه آهن ج.ا.ا بر

اساس استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی (مورد مطالعه: اداره کل راه آهن قم). مدیریت راهبردی و آینده پژوهی، ۸(۱)، ۸۵-۱۱۱.

<http://doi.org/10.22034/jsmf.2025.537588.1138>

مقدمه

امروزه شاهد تصویب و اجرای بسیاری از استانداردها در اکثر فعالیت‌های اقتصادی، محیط زیستی و اجتماعی هستیم. حیطه آن‌ها علاوه بر محصول و فرایند، استاندارد مدیریت منابع انسانی را نیز در بر می‌گیرد. در این ارتباط یکی از مدل‌های ارزیابی منابع انسانی با عنوان ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی شناخته می‌شود (رحمانی و همکاران، ۱۳۹۶). استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی یکی از استانداردهای مهم در حیطه مدیریت منابع انسانی است. اجرای آن در سازمان، موجب حفاظت از تجربه اندوخته‌شده توسط همه افراد و ذی‌نفعان سازمان می‌شود. به نوعی این استاندارد کمک می‌کند که تجربه، حتی پس از خروج فرد از سازمان، در سازمان باقی بماند (سبحانی‌پور، ۱۳۹۷، ص ۱۴۸).

استانداردها و مدل‌های تعالی در واقع، ابزارها و معیارهای جامعی هستند که به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا ابعاد مختلف سازمان خود را ببینند، بشناسند و بهبود ببخشند. تنها از این طریق است که سازمانی می‌تواند در کلاس جهانی رقابت کند و از بازارهای جهانی کسب سود کند. استاندارد ملی ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی، ابزار ارزیابی و آسیب‌شناسی فرایندها و نتایج منابع انسانی است. مدل زیربنایی استاندارد ۳۴۰۰۰ از سال ۲۰۰۱ برای اولین بار در شرکت‌های بزرگ و به ویژه شرکت‌های دانش‌محور به کار گرفته شد و تاکنون در شرکت‌های بسیاری به منظور ارزیابی و ارتقای سیستم مدیریت منابع انسانی مورد استفاده قرار گرفته است (قلی‌پور و محمداسماعیلی، ۱۳۹۳، ص ۲۲).

استاندارد ۳۴۰۰۰ دارای پنج سطح بلوغ است. هر سطح بلوغ یک مرحله تکاملی است که سطحی از قابلیت‌ها را برای بهبود منابع انسانی ایجاد کرده و نهادینه می‌کند. هر مرحله بلوغ از چندین فرایند و هر فرایند دارای چندین هدف است که اگر برآورده شوند به توانایی آن فرایند برای اثرگذاری بر منابع انسانی منجر می‌شود. وقتی اهداف همه فرایندها در یک سطح بلوغ برآورده شود، سازمان آن سطح بلوغ را کسب کرده و وارد سطح جدیدی از قابلیت‌های منابع انسانی می‌شود و می‌توان گفت بر استاندارد ۳۴۰۰۰ منطبق شده است (رحمانی و همکاران، ۱۳۹۶).

با توجه به نقش حیاتی منابع انسانی در بهبود عملکرد و کیفیت خدمات در شرکت راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران، وجود یک سیستم منسجم و کارآمد در مدیریت این منابع از اهمیت

ویژه‌ای برخوردار است. در سال‌های اخیر، چالش‌های متعددی در حوزه جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد و نگهداری کارکنان در این شرکت وجود داشته است. این موضوع به ویژه در عصر تغییرات سریع تکنولوژیکی و نیاز به نوآوری در فرایندها مورد توجه قرار گرفته است. شرکت راه‌آهن در هر استان، متکفل دامنه وسیعی از وظایف و مأموریت‌ها است. به جهت انجام هرچه بهتر این وظایف نیاز است که طیف وسیعی از کارکنان با شایستگی‌های مختلف و متفاوت در این شرکت مشغول به خدمت باشند. واضح است که این سازمان به استانداردسازی مدیریت منابع انسانی جهت بهینه‌سازی کارکردهای منابع انسانی نیاز دارد، چرا که جذب و به کارگیری، توانمندسازی، جبران خدمات، ارزیابی عملکرد و خروج هر گروه از این مشاغل با یکدیگر متفاوت خواهد بود. بدیهی است که اولین قدم در استانداردسازی امور سازمانی، بررسی وضعیت موجود سازمان در حوزه مربوطه است (سبحانی‌پور، ۱۳۹۷، ص ۴۷).

استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی، به عنوان یک چارچوب جامع و ملی، می‌تواند به عنوان ابزاری مؤثر در شناسایی نقاط قوت و ضعف فرایندهای منابع انسانی در شرکت راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران به کار گرفته شود. با وجود این، تاکنون ارزیابی دقیقی از انطباق فرایندهای مدیریت منابع انسانی با استانداردهای یادشده انجام نشده است و به نظر می‌رسد وجود این ارزیابی می‌تواند به بهبود کارایی و اثربخشی این فرایندها کمک شایانی کند (شمس زارع، طهماسبی و یزدانی، ۱۳۹۷، ص ۱۲).

با توجه به ارزیابی عملکرد منابع انسانی سازمان‌های ایرانی با مدل استاندارد ۳۴۰۰۰، مقاله حاضر نیز از همین مدل در بررسی فرایندهای منابع انسانی شرکت راه‌آهن ج.ا.ا استفاده کرده است. از آنجا که مدل ۳۴۰۰۰، به طور اختصاصی برای سازمان‌های ایرانی طراحی شده است، می‌تواند با سنجش هر یک از این فرایندها، در اجرای بهتر فرایندهای منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی کمک کند. با توجه به دلایلی که بیان شد، اجرای این پژوهش در حوزه کاربردی اهمیت دارد. بر این اساس، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به پرسش‌های زیر است:

- وضعیت مدیریت منابع انسانی شرکت راه‌آهن ج.ا.ا در تطابق با استاندارد ملی ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی چگونه است؟

– راهکارهای بهبود وضعیت موجود فرایندهای مدیریت منابع انسانی در شرکت راه آهن ج.ا.ا. کدامند؟

مبانی نظری پژوهش

مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی به دنبال یافتن چگونگی مدیریت افراد در سازمان‌ها، با تمرکز بر سیاست‌ها و سیستم‌ها می‌باشد. واحدها و بخش‌های مدیریت منابع انسانی، به ویژه مسئول عده‌ای از فعالیت‌ها، از جمله استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و پاداش و جزا (برای مثال مدیریت سیستم حقوق و مزایا) است. همچنین، مدیریت منابع انسانی به روابط صنعتی توجه دارد، که همان تعادل در اعمال سازمانی با قوانین ناشی از بحث‌های بین کارکنان و مدیران و قوانین دولتی است (هوشیار، ۱۴۰۱، ص ۱۲۱) مدیریت منابع انسانی عبارت است از فرایند کارکردن با افراد، به طوری که این افراد و سازمانشان به توانمندی کاملی دست یابند، حتی زمانی که تغییر، نیاز به کسب مهارت‌های جدید، تقبل مسئولیت‌های جدید و شکل جدیدی از روابط را ملزم باشد (ابراهیم‌زاده و همکاران، ۱۴۰۱، ص ۱۴). در واقع، مدیریت منابع انسانی استفاده از نیروی انسانی در جهت اهداف سازمان است و شامل فعالیت‌هایی نظیر کارمندیابی و جذب، آموزش، حقوق و دستمزد و روابط سازمانی می‌شود. به عبارتی، مدیریت منابع انسانی تابعی در سازمان است که عملکرد کارکنان را در خدمت‌رسانی به اهداف استراتژیک کارفرما، به حد اعلا می‌رساند (شمس زارع، طهماسبی و یزدانی، ۱۳۹۷، ص ۱۲).

تعالی سازمانی

تعالی سازمانی به معنای رشد و توسعه پایدار و مداوم کسب و کار با هدف کسب رضایت مشتریان و افزایش سودآوری است. در یک تعریف دیگر، تعالی سازمانی به تلاش‌هایی گفته می‌شود که چارچوبی داخلی از استانداردها و فرایندها با هدف افزایش مشارکت و انگیزه کارکنان و ارائه محصولات و خدمات بهتر به مشتریان را ایجاد می‌کند. بنابراین، تعالی سازمانی به معنی استفاده از ابزارهایی برای شناسایی، تشخیص، توسعه و گسترش موفقیت در یک سازمان است. از سوی دیگر، تعالی سازمانی تحت تأثیر فرهنگ و ارزش‌های هر سازمان، توانمندی‌های نیروی

انسانی آن و شرایط محیطی است. سازمان متعالی نیز سازمانی است که به مفهوم تعالی سازمانی پایبند است و به سوی آن حرکت می‌کند. چنین سازمانی از مدیرانی با تفکر و اندیشه متعالی بهره می‌گیرد و فعالیت‌های خود را در راستای بهبود رضایت‌مندی مشتریان مدیریت و بهینه‌سازی می‌کند. این سازمان‌ها برای دستیابی به تعالی و رشد پایدار از چهارچوب‌ها و مدل‌های تعریف‌شده‌ای نیز استفاده می‌کنند که مدل تعالی سازمانی نام دارند. این فرآیند شامل شرایط ویژه، فرهنگ، خصوصیات نیروی انسانی سازمان، محیط داخلی و خارجی، نقاط ضعف، نقاط قوت، فرصت‌ها و تهدیدهایی است که سازمان را احاطه می‌کند. به طور خلاصه، راه و روش برتری و تعالی یک سازمان شامل شناسایی، تشخیص، توسعه و گسترش موفقیت در سازمان می‌شود (سبحانی‌پور، ۱۳۹۹، ص ۱۰۲).

استانداردسازی

استاندارد سندی است که الزامات، قوانین و رهنمودهایی را برای یک فرایند، محصول یا خدمت ارائه می‌دهد. این الزامات، فرایند، محصول یا خدمت را به طور کامل توصیف می‌کنند. استانداردها نتیجه یک اجماع هستند و به وسیله یک سازمان شناخته‌شده تأیید شده‌اند. هدف استانداردها دستیابی به میزان بهینه نظم در یک زمینه مشخص است. توجه به عبارت بهینه بسیار مهم است، چون نظم استاندارد نباید خلاقیت و انعطاف‌پذیری را از بین ببرد. فرایند تدوین، صدور و اجرای استانداردها را استانداردسازی می‌نامند (قلی‌پور، نرگسیان و ذاکری‌نیا، ۱۴۰۱). منافع استانداردسازی برای سازمان‌ها و شرکت‌ها بسیار زیاد است. استانداردها بهترین راه حل ممکن که می‌تواند برای کاهش مشکلات به کار رود را ارائه می‌دهند، به این ترتیب، از اتلاف زمان و انرژی اجتناب می‌شود. استانداردسازی می‌تواند انواع ابزار، منابع، مواد و محصولات که استفاده می‌شوند را استاندارد کند و به این ترتیب حداکثر صرفه‌جویی حاصل می‌شود. برای مثال امروزه در همه شرکت‌ها حدی از ترک خدمت کارکنان وجود دارد. استانداردسازی موجب می‌شود تجربه اندوخته‌شده شرکت، توسط این افراد با رفتن آن‌ها از بین نرود. در کل وقتی استانداردهای ملی در یک زمینه وجود دارد، شرکت باید آن را اتخاذ کند و وقتی که استانداردهای ملی یا بین‌المللی قابل

استفاده در یک زمینه وجود ندارد شرکت‌های پویا و خلاق باید استاندارد خاص خود را تدوین کنند (ابراهیم‌زاده و همکاران، ۱۴۰۱، ص ۱۴).

مدل ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی

تکنیک‌های متفاوت تعالی سازمانی، کارایی خاص خود را دارند. برای مدیریت مؤثر منابع انسانی انواع روش‌ها به کار گرفته می‌شود تا بهره‌وری منابع انسانی ارتقا یابد، کوچک‌سازی، بازآرایی و مهندسی ساختار سازمان، مهندسی مجدد فرایندها، مدیریت دانش، برنامه‌های مشارکت کارکنان، برنامه‌های ارتباط با مشتری، برنامه‌های تسهیم سود، آموزش، مدیریت عملکرد، فرایند بازخور، طراحی شغل، گردش شغلی، کار تیمی، کار انعطاف‌ناپذیر، تسهیم شغل، تنوع آموزشی، مینتورینگ، حسابرسی منابع انسانی، طراحی سیستم‌های انگیزشی، تدوین شرح شغل و شرایط احراز، سیستم رشد و ارتقاء، برنامه‌های ایمنی، امنیت، بهداشت، محیط و ارگونومی همگی از تکنیک‌ها و روش‌هایی هستند که برای اثربخشی مدیریت منابع انسانی به کار می‌روند. ولی یکی از نقاط ضعف سازمان‌ها در این زمینه، بهره‌نگرفتن از یک مدل یکپارچه و منسجم برای به‌کاربردن این تکنیک‌ها و سیستم‌هاست (قلی‌پور، ۱۴۰۰، ص ۳۱).

مدل ۳۴۰۰۰ برای پاسخگویی به این مسئله ایجاد شده است تا بتواند به‌طور یکپارچه و منسجم همه فرایندهای منابع انسانی را آسیب‌شناسی و اثربخشی آن‌ها را ارزیابی و سازمان‌ها را در جهت ایجاد و ارتقای آن‌ها یاری کند. براساس مدل ۳۴۰۰۰ می‌توان وضعیت موجود مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها را بررسی و پروژه‌ها و اقدامات بهبود و توسعه آن‌ها را فراهم کرد و یک فرهنگ تعالی و کمال را در سازمان ایجاد کرد. شایان ذکر است مدل سرمایه‌گذاری انسانی^۱، ابزار پیمایش فرایندها^۲ ارائه‌شده توسط شرکت فیلیپس^۳ و مدل بلوغ قابلیت‌های انسانی (بقا)^۴، ایزو ۱۰۰۱۸ (در خصوص شایستگی‌ها و مشارکت) که شرکت‌های بزرگی، مانند آی بی ام، شل، آگزان موبیل، جنرال موتورز، بوئینگ و اریکسون از آن‌ها استفاده کرده و نتایج بسیار جالبی گرفته‌اند، نیز در استاندارد ۳۴۰۰۰ گنجانده شده است (قلی‌پور و محمداسماعیلی، ۱۳۹۳، ص ۲۰).

1. IIP-Investing in People
2. Philips
3. People Capability Maturity Model(PCMM)

سطوح بلوغ فرایندهای مدیریت منابع انسانی

برای سنجش سطح بلوغ فرایندهای منابع انسانی از استاندارد ۳۴۰۰۰ استفاده می‌شود. هدف از آن بررسی نظام مند، جامع و یکپارچه سیستم منابع انسانی با رویکرد علمی است. استاندارد ۳۴۰۰۰ دارای ۵ سطح بلوغ است که این مراحل پایه‌های متوالی و مستمر برای بهبود استعدادها، توسعه منابع انسانی اثربخش، و مدیریت موفق سرمایه‌های انسانی سازمان می‌باشد و سازمان را برای نیل به استراتژی‌ها یاری می‌کند. هر سطح بلوغ یک مرحله تکاملی است که سطحی از قابلیت‌ها را برای بهبود منابع انسانی سازمان ایجاد و نهادینه می‌کند. هر مرحله بلوغ از چندین شاخص و فرایند تشکیل می‌شود. هر فرایند شامل مجموعه‌ای از اهداف است که اگر برآورده شوند، می‌تواند بر منابع انسانی اثر مورد نظر را گذاشته و شاخص‌های انسانی (نتایج و نگرش‌های منابع انسانی) حاصل شود. فرایندها، هم قابلیت‌های مورد نیاز برای کسب بلوغ در یک مرحله و هم اقدامات مورد نیاز بهبود قابلیت‌ها را مورد توجه قرار می‌دهند. وقتی اهداف همه فرایندها در یک سطح بلوغ برآورده شود، سازمان آن سطح بلوغ را کسب کرده و وارد سطح جدیدی از قابلیت‌های منابع انسانی می‌شود. استاندارد ۳۴۰۰۰ علاوه بر ۲۰ فرایند منابع انسانی که ۲۰۰۰۰ امتیاز دارد شامل ۱۲ متغیر در حوزه شاخص‌های انسانی (نتایج و نگرش‌های منابع انسانی) است که ۱۴۰۰۰ امتیاز دارد و در ۵ سطح بلوغ وضعیت سازمان را ارزیابی کرده و تعالی می‌بخشد (قلی پور و محمداسماعیلی، ۱۳۹۳، ص ۲۰). در سطح صفر، سازمان یک راه مستمر برای انجام کار ندارد و متناسب با مشکلات سازمان، راه حلی ارائه و مشکل حل می‌شود. در سطح مقدماتی سازمان مبنایی را برای فرایندهای سازمانی ایجاد می‌کند. در سطح میانی، سازمان درصدد شناسایی اقدامات و یکپارچه‌سازی آن‌ها در فرایندهای سازمانی است. در سطح پیشرفته، سازمان درصدد همراستا کردن فرایندهای منابع انسانی با عملکرد کل سازمان است و در پنجمین سطح بلوغ که سطح بهینه است، سازمان در پی بهبود مستمر در همه فرایندها است. باید به خاطر داشت، موفقیت اقداماتی که برای عبور از سطح اول به سطح پنجم انجام می‌شود، به زمینه و شرایط و بلوغ سازمان بستگی دارد و الزاماً شروع هر اقدام به منزله انجام کامل آن نیست (قلی پور و محمداسماعیلی، ۱۳۹۳، ص ۲۴).

جدول ۱. فرایندهای منابع انسانی استاندارد ۳۴۰۰۰

سطح بلوغ	تمرکز	فرایندهای منابع انسانی (توانمندسازها)	امتیاز
۵. بهینه	توسعه سرمایه انسانی و ایجاد مزیت رقابتی با منابع انسانی	همراستایی عمودی، حساسی و ریسک منابع انسانی	۱۰۰۰
		سیستم پیشنهادها و نوآوری مستمر	۱۰۰۰
		همسوسازی عملکرد فرد، واحد و سازمان	۱۰۰۰
		مدیریت فرهنگ، جاری سازی ارزش‌های سازمانی و منشور اخلاقی	۱۰۰۰
		سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی	۱۰۰۰
۴. پیشرفته	استعدادیابی و استعدادسازی و توزیع قدرت در سازمان	مدیریت استعدادها	۱۰۰۰
		جانشین‌پروری	۱۰۰۰
		مربی‌گری	۱۰۰۰
		تیم‌سازی و تقویت روحیه کار تیمی	۱۰۰۰
		توانمندسازی	۱۰۰۰
۳. میانی	توسعه سلامت جامع کارکنان و رشد و توسعه حرفه‌ای	سیستم پاداش و آیین سپاسگزاری	۱۰۰۰
		آموزش و بهبود مستمر	۱۰۰۰
		مدیریت عملکرد کارکنان	۱۰۰۰
		تحلیل و توسعه شایستگی‌ها	۱۰۰۰
		سلامت، ایمنی، امنیت، محیط و ارگونومی (مدیریت منابع انسانی سبز)	۱۰۰۰
۲. مقدماتی	مسئولیت‌پذیری مدیران برای مدیریت و توسعه افراد و افزایش بهره‌وری منابع انسانی	حقوق و مزایا	۱۰۰۰
		برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و استخدام و درجه بندی شاغل	۱۰۰۰
		تجزیه و تحلیل شغل و درجه بندی شغلی	۱۰۰۰
		طراحی ساختار سازمانی	۱۰۰۰
		برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی	۱۰۰۰
صفر		اقدامات کاری پراکنده و بی‌ثبات	۰
جمع امتیازات فرایندهای منابع انسانی			۲۰۰۰۰

جدول ۲. نتایج و نگرش‌های منابع انسانی استاندارد ۳۴۰۰۰

سطح بلوغ	تمرکز	نتایج و نگرش‌های منابع انسانی	امتیاز
۵. بهینه	تصویر سازمانی و مشتری‌مداری	۱۲. رفتارهای شهروندی سازمانی	۱۰۰۰
		۱۱. رفتارهای ضد شهروندی سازمانی	۱۰۰۰
		۱۰. هویت سازمانی	۱۰۰۰
۴. پیشرفته	همسوسازی اهداف فرد و سازمان	۹. حمایت سازمانی ادراکی	۱۰۰۰
		۸. پیوند با شرکت	۱۰۰۰
		۷. عجزین شدن با شغل و پیوند کاری	۱۰۰۰
۳. میانی	سلامت فردی و آرامش خانوادگی	۶. تضاد کار-خانواده	۱۰۰۰
		۵. اعتیاد به کار	۱۰۰۰
		۴. استرس و سلامت و بهداشت روان‌شناختی	۱۰۰۰
۲. مقدماتی	بهره‌وری منابع انسانی	۳. تمایل به ترک خدمت	۱۰۰۰
		۲. تعهد سازمانی	۱۰۰۰
		رضایت شغلی	۱۰۰۰
صفر		نظرسنجی‌های پراکنده و مقطعی به ویژه در زمان‌های بحرانی	۱۰۰۰
جمع امتیازات نتایج و نگرش‌های منابع انسانی			۱۴۰۰۰

پیشینه پژوهش

در بسیاری از موارد، سازمان‌ها برای چگونگی طراحی و اجرای صحیح فرایندها با مشکل مواجهند که یافتن ابزاری مناسب برای پاسخگویی به نیاز سازمان‌ها، در راستای بهبود وضعیت آن‌ها ضروری است. مدل‌های متنوعی در حوزه منابع انسانی برای پاسخ به این موضوع ارائه شده است که پس از مرور تمامی این مدل‌ها، آنچه باعث شد که در میان مدل‌های مطرح‌شده، استاندارد ۳۴۰۰۰ برای این پژوهش انتخاب شود، در ذیل ارائه شده است:

۱. استاندارد ۳۴۰۰۰ مدل یکپارچه، نظام‌مند و منسجمی است که تمامی فرایندهای منابع انسانی را در سطوح مختلف سازمانی ارائه می‌کند؛

۲. این استاندارد به دلیل اینکه مدل‌های دیگر همچون، مدل فیلیپس، مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی و مدل سرمایه‌گذاری انسانی در آن گنجانده شده، مدل جامع و یکپارچه‌تری است؛

۳. این مدل در کنار ارائه یکپارچه و منسجم فرایندهای منابع انسانی، به نوعی به آسیب‌شناسی و اثربخشی فرایندهای منابع انسانی می‌پردازد و سازمان‌ها را از این جهت نیز یاری می‌کند؛

۴. این استاندارد، به‌تازگی در بسیاری از شرکت‌ها و حتی سازمان‌های دولتی در ایران مورد استفاده قرار گرفته است و به‌روزترین استاندارد و کاربردی‌ترین مدل منابع انسانی در شرکت‌ها و سازمان‌های خصوصی و دولتی ایران است؛

۵. این مدل برخلاف مدل‌های دیگر در حوزه منابع انسانی، به طور ویژه برای سازمان‌های دولتی تبیین شده است و بخش‌های خصوصی و دولتی در این مدل تفکیک شده‌اند و بررسی آن می‌تواند نتایج مناسب‌تر و دقیق‌تری از فرایندهای منابع انسانی ارائه دهد. (طاوولی، ناظم و دکانه‌ای فرد، ۱۳۹۷، ص ۴۷). مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی، ۱۴ فرایند منابع انسانی را شامل می‌شود که ۲۰,۰۰۰ امتیاز دارد و همچنین، ۱۲ متغیر در حوزه نگرش‌های منابع انسانی را پوشش می‌دهد که ۱۴,۰۰۰ امتیاز دارد و در ۵ سطح بلوغ (تعالی عملیاتی) وضعیت سازمان را ارزیابی می‌کند و به‌طور مستمر تعالی می‌بخشد. مدل ۳۴۰۰۰ یک مدل تحول سازمانی استراتژیک است. از منظر مدل ۳۴۰۰۰، بهبود در اقدام‌های منابع انسانی

رخ نخواهد داد، مگر اینکه رفتارهای سازمانی در جهت حمایت از آن تغییر یابد. مدل ۳۴۰۰۰ نقشه راهی را برای تغییر سازمان با استفاده از اقدام‌های منابع انسانی مستمر فراهم می‌کند. با حرکت به سمت بالا، اقدام‌ها پیشرفته‌تر می‌شود و فرصت‌های زیادی برای کارکنان فراهم می‌شود تا عملکرد خودشان را در راستای اهداف سازمان بهبود بخشند. بر اساس مدل ۳۴۰۰۰، بلوغ هر سازمانی از بلوغ اقدام‌های مدیریت منابع انسانی آن نشأت می‌گیرد و انجام‌دادن این اقدام‌ها به صورت یکپارچه، موجب بهبود شایستگی‌های منابع انسانی می‌شود. هر قدر بلوغ سازمان بیشتر باشد، ظرفیت آن برای جذب، توسعه و حفظ استعدادها و نخبگان بیشتر خواهد بود. این مدل مفروضات زیربنایی سازمان را در راستای اهداف سازمان تغییر می‌دهد. سازمان‌هایی که مدل ۳۴۰۰۰ را به کار گرفته‌اند، شاهد تغییرات سازنده‌ای در فرهنگ سازمانی بوده‌اند (قلی‌پور، محمداسماعیلی و دبیری، ۱۳۹۹). در ادامه، برخی مطالعات در این حوزه مطرح می‌شود.

قلی‌پور، نرگسیان و ذاکری‌نیا (۱۴۰۱) در مطالعه‌ای با عنوان «طراحی چارچوب یکپارچه فرایندهای منابع انسانی مدل ۳۴۰۰۰ بر اساس رویکرد AMO»، پس از بررسی، کدگذاری کیفی و تحلیل‌های انجام‌گرفته، چهار بعد اصلی، شامل «بسترهای محیطی»، «عوامل فرصت‌زای سازمانی»، «عوامل تهدیدزای سازمانی» و «فرایندهای منابع انسانی» در قالب ۶ تم فرعی و ۲۷ مفهوم تبیین شد. هر یک از این ابعاد، اجزای مختلفی را دربر می‌گیرد که روی ابعاد توانایی، فرصت و انگیزه تأثیرگذارند. در نتیجه، آنان نشان دادند که بسترهای سازمانی و محیطی، بر فرایندهای منابع انسانی تأثیرگذارند. فرایندهای توان‌زا عبارت‌اند از: شایسته‌سالاری تزئینی، شایسته‌گزینی، یادگیری تعاملی، یادگیری ۱۸۰ درجه، مدیریت عملکرد کارکنان. فرایندهای انگیزه‌زا عبارت‌اند از: نظام پیشنهادها، تیم‌سازی، جبران خدمات کور، جبران خدمات عملکردگرا، مدیریت عملکرد کارکنان، و ارزیابی عملکرد سوسیالیستی. در نهایت، فرایندهای فرصت‌زا عبارت‌اند از: نظام پیشنهادها، توسعه رهبری و رفتاری، اطلس دانشی، منابع انسانی هوشمند، درجه بندی شغل، درجه بندی شاغل، و طراحی ساختار.

مطالعه ابراهیم‌زاده و همکاران (۱۴۰۱) با عنوان «ارائه الگو امکان‌پذیری استقرار سیستم استاندارد ۳۴۰۰۰ مدیریت منابع انسانی در بانک انصار»: به دنبال ارائه الگو امکان‌پذیری استقرار سیستم استاندارد ۳۴۰۰۰ مدیریت منابع انسانی و ارائه مدل مطلوب در بانک انصار بوده است. یافته‌های آنان نشان داد وضعیت عوامل مرتبط با معیارهای امکان‌پذیری استقرار سیستم استاندارد ۳۴۰۰۰ مدیریت منابع انسانی در حد بالاتر از حد متوسط قرار دارد. همچنین، شش مدل رسم شد. مطالعه طاولی و همکاران (۱۳۹۷) با عنوان «ارائه مدل ارزیابی مدیریت منابع انسانی دانشگاه‌های آزاد اسلامی (در سطح استان تهران) بر مبنای استاندارد ۳۴۰۰۰»: پژوهش آنان با هدف ارائه مدلی برای ارزیابی مدیریت منابع انسانی دانشگاه‌های آزاد اسلامی بر مبنای استاندارد ۳۴۰۰۰ طراحی شد. یافته‌های آنان نشان داد این مدل با هدف مورد نظر در سطح دانشگاه‌های آزاد اسلامی قابلیت ارزیابی دارد.

مطالعه شمس زارع و همکاران (۱۳۹۷) با عنوان «ارزیابی بلوغ فرآیندهای مدیریت منابع انسانی بر اساس مدل فیلیپس»: نظر به اهمیت روزافزون منابع انسانی به عنوان مهمترین دارایی سازمان، ارزیابی و بهبود فرآیندهای مدیریت منابع انسانی، امری حیاتی جهت تحقق اهداف سازمان به حساب می‌آید. بنابراین، این پژوهش سعی دارد به ارزیابی بلوغ فرآیندهای مدیریت منابع انسانی شرکت سازه گستر سایپا براساس مدل منابع انسانی فیلیپس و ارائه راهکارهای بهبود بپردازد. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نوع روش، یک مطالعه موردی عمل‌محور و توصیفی است. داده‌ها از طریق مصاحبه با خبرگان واحد منابع انسانی و بررسی اسناد سازمان، گردآوری شد. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد میانگین کلی بلوغ فرآیندهای مدیریت منابع انسانی سازمان، در سطح دو است. فرایند نظام‌های منابع انسانی و مدیریت داده‌ها با امتیاز پنج، بالاترین امتیاز و فرآیندهای توسعه قابلیت سازمانی، مدیریت استعداد و پاداش و قدردانی با امتیاز یک، پایین‌ترین امتیاز را کسب کردند. همچنین، فرآیندهای راهبرد منابع انسانی، توسعه کارکنان، ایمنی و بهداشت و ارتباطات داخلی و خارجی موفق به کسب امتیاز سه شدند. فرآیندهای کارگزینی و مدیریت عملکرد نیز امتیاز دو را کسب کردند. در نهایت، باتوجه به شکاف‌های عملکردی مستخرج از نتایج ارزیابی، پیشنهادهایی برای اجرای پروژه‌های بهبود و صعود به سطح بالاتر به

سازمان مورد مطالعه ارائه شد. مطالعه علی‌زاده (۱۳۹۸) نشان داد براساس مدل تعالی منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی در ناجا در حوزه راهبردهای منابع انسانی (۳۹ امتیاز)، فرایندهای منابع انسانی (۱۱۴ امتیاز) و نتایج منابع انسانی (۶۰ امتیاز) و در مجموع ۲۱۳ امتیاز از ۱۰۰۰ امتیاز کسب نموده و میان وضع موجود و مطلوب آن شکاف وجود دارد. مطالعه رحمانی و همکاران (۱۳۹۶) نشان داد بیشترین و کمترین میانگین و انحراف معیار به ترتیب برای متغیر انگیزش و رضایت شغلی و روش‌های بهبود به دست آمد. از بین تمامی متغیرهای مورد مطالعه، عوامل رفتاری و زمینه‌ای به ترتیب، بیشترین و کمترین امتیاز را به خود اختصاص دادند. همبستگی بین ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای با جمعیت‌شناختی ارتباط آماری معناداری را با جنسیت نشان داد. با توجه به یافته‌های مطالعه، مدیران منابع انسانی با توجه به اهمیت و نقش در ارائه خدمات مطلوب، باید به شناسایی تمامی عوامل سازمانی به‌ویژه فرهنگ سازمانی، انگیزه و رضایت شغلی، آموزش کارکنان، امنیت شغلی و مشتری مداری توجه ویژه داشته باشند.

روش پژوهش

پژوهش حاضر حیث شیوه اجرا، کیفی است. تحقیق کیفی عبارت از مجموعه فعالیت‌هایی (چون مشاهده، مصاحبه و شرکت گسترده در فعالیت‌های پژوهشی) است، که هر یک به نحوی محقق را در کسب اطلاعات دست اول، درباره موضوع مورد تحقیق یاری می‌دهند. بدین ترتیب، از اطلاعات جمع‌آوری شده، توصیف‌های تحلیلی، ادراکی و طبقه‌بندی شده حاصل می‌شود؛ بنابراین، پژوهش حاضر، در دسته‌بندی مطالعات کیفی قرار می‌گیرد.

این پژوهش از حیث هدف، کاربردی است چرا که به دنبال حل مسئله و رفع مشکلی انجام می‌شود. مطالعه به صورت آمیخته انجام گرفت. ابتدا با مطالعات کتابخانه‌ای و ساده و خلاصه‌سازی استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی روش کیفی اجرا شد. سپس، با مصاحبه نیمه‌ساختاریافته وضعیت موجود استقرار فرایندهای مدیریت منابع انسانی بررسی شد. انتخاب نمونه در اینجا به روش هدفمند انجام گرفت. برای انجام مطالعه، از گروه‌های ذیل بهره گرفته شده است: خبرگان حوزه مدیریت در شرکت راه‌آهن، خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی و خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی و امور اداری در شرکت راه‌آهن.

جدول ۳. مشخصات خبرگان مراحل مختلف پژوهش

ردیف	تحصیلات	سوابق	حوزه خبرگی
۱	کارشناسی ارشد	معاونت بهره‌برداری و ناوگان ریلی شرکت راه‌آهن قم	مدیریت در شرکت راه‌آهن
۲	کارشناسی ارشد	معاونت توسعه مدیریت و منابع شرکت راه‌آهن قم	مدیریت در شرکت راه‌آهن
۳	دانشجوی دکترا	کارشناس مدیریت منابع انسانی شرکت راه‌آهن قم	مدیریت منابع انسانی در شرکت راه‌آهن
۴	کارشناسی ارشد	معاونت فنی و زیربنایی شرکت راه‌آهن قم	مدیریت در شرکت راه‌آهن
۵	کارشناسی ارشد	رئیس اداره منابع انسانی و رفاه شرکت راه‌آهن قم	مدیریت منابع انسانی در شرکت راه‌آهن
۶	دکترای تخصصی	رئیس گروه مدیریت منابع انسانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان قم	مدیریت منابع انسانی
۷	کارشناسی ارشد	مدرس نظام‌های مدیریت کیفیت مدرس آمار و روش تحقیق	مدیریت منابع انسانی استاندارد ۳۴۰۰۰

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها به صورت تحلیل چارچوب^۱ است. به صورتی که تم‌ها از پیش تعیین‌شده و نتایج مصاحبه در تم‌های مشخص قرار می‌گیرد. در تحلیل چارچوب، چارچوب از قبل مشخص شده و بر اساس نظرات مصاحبه‌شوندگان، مضامین در چارچوب از پیش تعیین‌شده‌ای جایگذاری می‌شود.

در بخش کمی، آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی به کار گرفته شد. آزمون فریدمن یک آزمون آماری ناپارامتریک است که برای تشخیص تفاوت میان داده‌های مرتبط استفاده می‌شود. آزمون فریدمن برای تجزیه واریانس دوطرفه (برای داده‌های غیر پارامتری) به روش رتبه‌بندی به کار می‌رود. همچنین، برای مقایسه میانگین رتبه‌بندی گروه‌های مختلف کاربرد دارد.

یافته‌های پژوهش

برای تبیین وضعیت موجود فرایندهای مدیریت منابع انسانی در استاندارد ۳۴۰۰۰، از ابزار و رهنمودهای این استاندارد استفاده شده است. سطح بلوغ بر اساس میانگین نمرات حاصل از وضعیت موجود استقرار فرایندها، حاصل می‌شود. بنابراین، باید ابتدا وضعیت هر فرایند مشخص شود؛ سپس، سطح بلوغ مدیریت منابع انسانی تعیین شود. در ابتدا با نظر خبرگان سؤالات مربوط به هر فرایند، ساده‌سازی شد تا پژوهشگر بتواند نظر توافقی خبرگان را جویا شود. در ادامه، با استفاده از مصاحبه

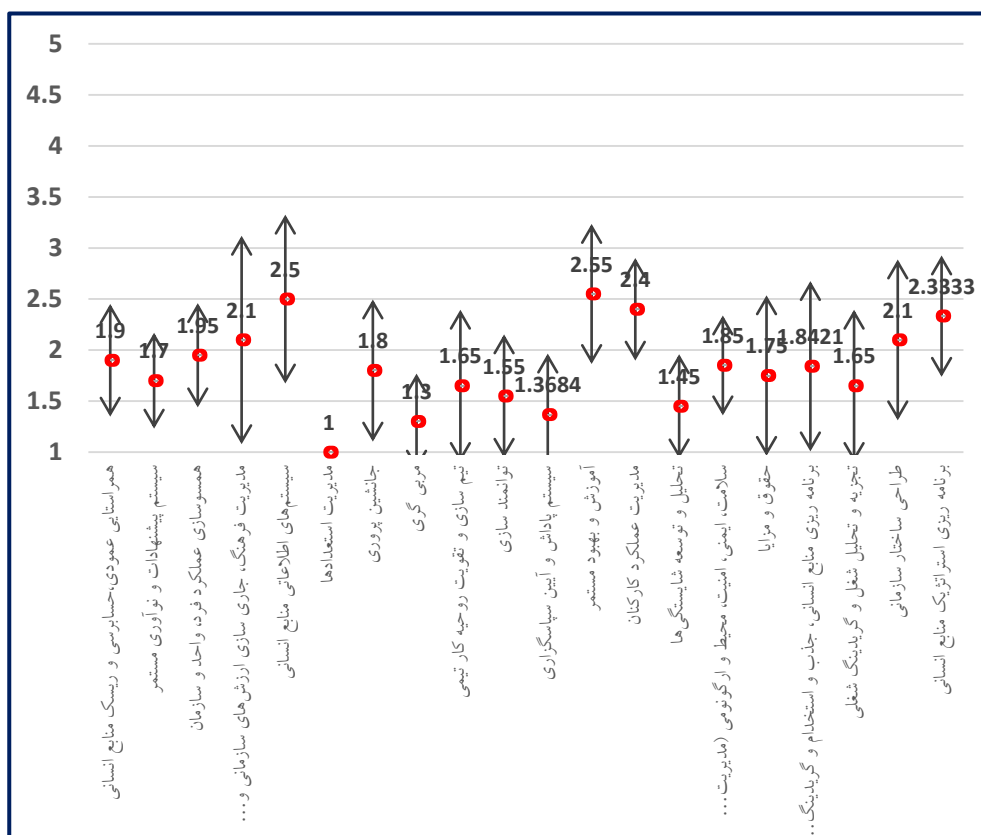
بسته با خبرگان منابع انسانی، وضعیت استقرار فرایندهای منابع انسانی بر اساس مدل ۳۴۰۰۰ در شرکت راه‌آهن سنجیده شد. در این مصاحبه، خبرگان به هر سؤال (از ابزار ساده‌شده بخش قبلی) با طیف لیکرت ۱ تا ۵ پاسخ داده‌اند. نتایج مصاحبه بسته با ۷ نفر از خبرگان به شرح ذیل است.

جدول ۴. شاخص‌های مرکزی و پراکندگی پاسخ توافقی خبرگان به تفکیک فرایندها

ردیف	فرایندهای مدیریت منابع انسانی	تعداد سؤالات	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار	وضعیت
۱	برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی	۱۸	۱	۳	۲٫۳۳	۰٫۵۹۴	تا حدی قابل قبول
۲	طراحی ساختار سازمانی	۲۰	۱	۳	۱٫۲	۰٫۷۸۸	تا حدی قابل قبول
۳	تجزیه و تحلیل شغل و گزینش شغلی	۲۰	۱	۳	۱٫۶۵	۰٫۷۴۵	تا حدی قابل قبول
۴	برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و استخدام و گزینش شاغل	۱۹	۱	۴	۱٫۸۴	۰٫۸۳۴	تا حدی قابل قبول
۵	حقوق و مزایا	۲۰	۱	۳	۱٫۷۵	۰٫۷۸۶	تا حدی قابل قبول
۶	سلامت، ایمنی، امنیت، محیط و ارگونومی (مدیریت منابع انسانی سبز)	۲۰	۱	۳	۱٫۸۵	۰٫۴۸۹	تا حدی قابل قبول
۷	تحلیل و توسعه شایستگیها	۲۰	۱	۲	۱٫۴۵	۰٫۵۱۱	مقدماتی
۸	مدیریت عملکرد کارکنان	۲۰	۲	۳	۲٫۴	۰٫۵۰۳	تا حدی قابل قبول
۹	آموزش و بهبود مستمر	۲۰	۲	۴	۲٫۵۵	۰٫۶۸۶	تا حدی قابل قبول
۱۰	سیستم پاداش و آیین سپاسگزاری	۱۹	۱	۳	۱٫۳۶۷	۰٫۵۹۷	بحرانی
۱۱	توانمندسازی	۲۰	۱	۳	۱٫۵۵	۰٫۶۰۵	تا حدی قابل قبول
۱۲	تیم‌سازی و تقویت روحیه کار تیمی	۲۰	۱	۳	۱٫۶۵	۰٫۷۴۵	تا حدی قابل قبول
۱۳	مربی‌گری	۲۰	۱	۲	۱٫۳	۰٫۴۷۰	بحرانی
۱۴	جانشین‌پروری	۲۰	۱	۳	۲٫۸	۰٫۶۹۶	تا حدی قابل قبول
۱۵	مدیریت استعدادها	۲۰	۱	۱	۱	۰	بحرانی
۱۶	سیستمهای اطلاعاتی منابع انسانی	۲۰	۱	۴	۲٫۵	۰٫۸۲۷	تا حدی قابل قبول
۱۷	مدیریت فرهنگ، جاری‌سازی ارزش‌های سازمانی و منشور اخلاقی	۲۰	۱	۵	۲٫۱	۱٫۰۲۱	تا حدی قابل قبول
۱۸	همسوسازی عملکرد فرد، واحد و سازمان	۲۰	۱	۳	۱٫۹۵	۰٫۵۱۰	تا حدی قابل قبول
۱۹	سیستم پیشنهادها و نوآوری مستمر	۲۰	۱	۲	۱٫۷	۰٫۴۷۰	تا حدی قابل قبول
۲۰	همراستایی عمودی، حسابرسی و ریسک منابع انسانی	۲۰	۱	۳	۱٫۹	۰٫۵۵۳	تا حدی قابل قبول

جدول ۵. تعیین وضعیت فرایندها و سطح بلوغ با استفاده از میانگین سنجها

محدوده میانگین	نتیجه برای فرایند
$1 \leq \mu < 1,5$	وضعیت بحرانی است.
$1,5 \leq \mu < 2,5$	وضعیت تا حدودی قابل قبول است.
$2,5 \leq \mu < 3,5$	وضعیت مناسب است.
$3,5 \leq \mu < 4,5$	وضعیت خوب است.
$4,5 \leq \mu \leq 5$	وضعیت عالی است.

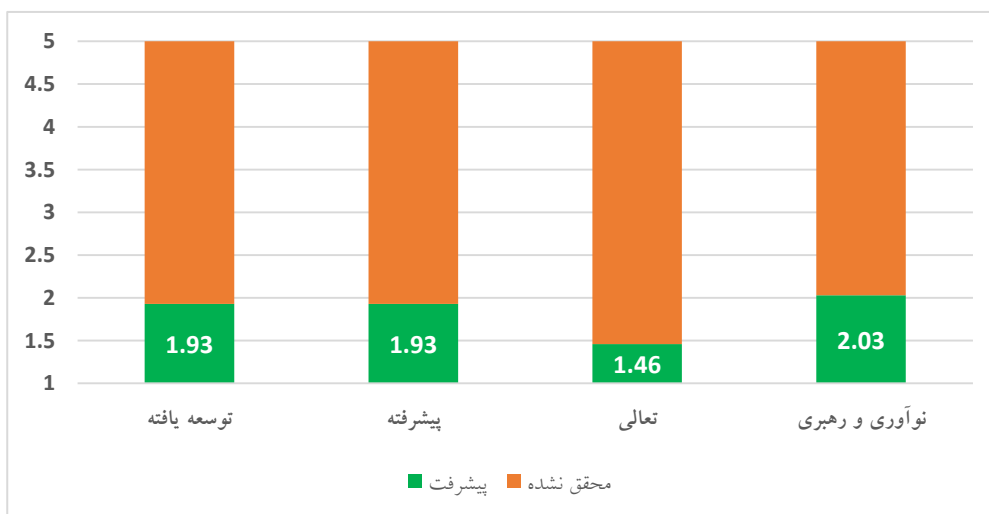


شکل ۱. نمودار مقایسه میانگین و پراکندگی داده‌های سنجها به تفکیک فرایندها

با بهره‌گیری از میانگین سؤالات مرتبط با فرایندهای هر سطح از بلوغ مدیریت منابع انسانی، میزان پیشرفت شرکت راه‌آهن در هر سطح بلوغ مشخص می‌شود.

جدول ۶. بررسی وضعیت سطوح مختلف مدیریت منابع انسانی

سطح بلوغ	تعداد سؤالات	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار
توسعه یافته	۹۷	۱	۴	۱٫۹۳	۰٫۷۸۱
پیشرفته	۹۹	۱	۴	۱٫۹۳	۰٫۷۳۲
تعالی	۱۰۰	۱	۳	۱٫۴۶	۰٫۶۲۶
نوآوری و رهبری	۱۰۰	۱	۵	۲٫۰۳	۰٫۷۴۵



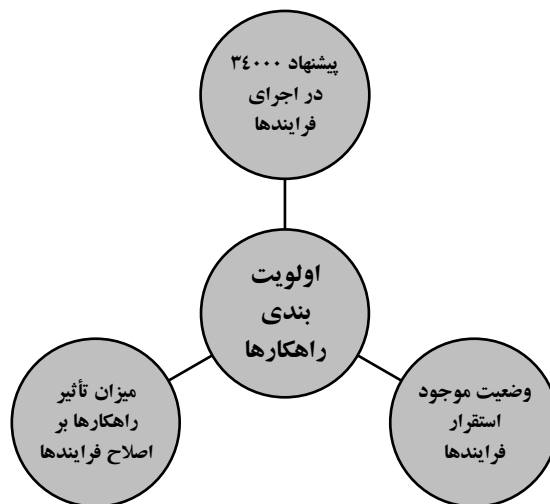
شکل ۲. نمودار میزان توفیق شرکت راه آهن قم در سطوح بلوغ مدیریت منابع انسانی بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰

در متن استاندارد ۳۴۰۰۰ به راهکارهای متعددی جهت بهبود وضعیت موجود مدیریت منابع انسانی اشاره شده است که مهمترین آنها شامل ۲۲ راهکار استخراج شده است.

برای اولویت بندی راهکارها، از معیارهای زیر استفاده شده است:

- **پیشنهاد استاندارد ۳۴۰۰۰:** ترتیب اجرای فرایندهای مدیریت منابع انسانی در رسیدن به سطوح بالایی بلوغ این استاندارد است. بدیهی است که سطوح پایینی بلوغ، لازمه تحقق سطوح بالایی است.
- **وضعیت موجود استقرار فرایندها:** نتایج نشان دهنده وضعیت موجود استقرار فرایندهای مدیریت منابع انسانی در شرکت راه آهن است. بنابراین، فرایندی که در حال حاضر به درستی اجرا می شود نیاز به اقدام اصلاحی ندارد.

– میزان تأثیر اجرای راهکارها: هر راهکار تأثیر ویژه‌ای بر هر فرایند دارد؛ بنابراین، برنامه‌ای که بیشترین اثر بر اصلاح تمامی فرایندها دارد، در اولویت است.



شکل ۳. عوامل مؤثر در اولویت‌بندی راهکارهای بهبود مدیریت منابع انسانی

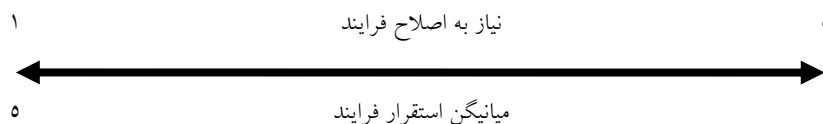
وزن هر فرایند، از دو معیار ذیل حاصل می‌شود:

– اولویت پیشنهادی استاندارد ۳۴۰۰۰ در اجرای فرایندها

– وضعیت موجود استقرار فرایندها

روش‌های مختلفی برای تأثیردهی دو معیار در یکدیگر و حصول یک معیار جدید است که در این پژوهش از حاصل ضرب استفاده می‌شود.

همچنین، وضعیت موجود استقرار فرایندها، هر چقدر کمتر باشد نیاز به اصلاح بیشتر دارد و بالعکس. بنابراین، باید از میانگین وضعیت استقرار فرایندها را با یک عملیات ریاضی خطی ساده، معکوس کرد. به عبارت دیگر، اگر میانگین (از ۱ تا ۵) وضعیت یک فرایند ۲ باشد اولویت اصلاح آن ۳ است.



جدول ۷. تعیین اولویت فرایندهای مدیریت منابع انسانی بر اساس سطوح بلوغ و پیش‌نیازها

وزن نهایی	نیاز به اصلاح وضعیت موجود	اولویت پیشنهادی استاندارد	فرایندهای منابع انسانی
۱۸,۳۳	۳,۶۷	۵	برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی
۱۹,۵۰	۳,۹۰	۵	طراحی ساختار سازمانی
۲۱,۷۵	۴,۳۵	۵	تجزیه و تحلیل شغل و گریدینگ شغلی
۲۰,۷۹	۴,۱۶	۵	برنامه ریزی منابع انسانی، جذب و استخدام و گریدینگ شاغل
۲۱,۲۵	۴,۲۵	۵	حقوق و مزایا
۱۶,۶۰	۴,۱۵	۴	سلامت، ایمنی، امنیت، محیط و ارگونومی
۱۸,۲۰	۴,۵۵	۴	تحلیل و توسعه شایستگی‌ها
۱۴,۴۰	۳,۶۰	۴	مدیریت عملکرد کارکنان
۱۳,۸۰	۳,۴۵	۴	آموزش و بهبود مستمر
۱۸,۵۳	۴,۶۳	۴	سیستم پاداش و آیین سپاسگزاری
۱۳,۳۵	۴,۴۵	۳	توانمندسازی
۱۳,۰۵	۴,۳۵	۳	تیم‌سازی و تقویت روحیه کار تیمی
۱۴,۱۰	۴,۷۰	۳	مربی‌گری
۱۲,۶۰	۴,۲۰	۳	جانشین‌پروری
۱۵,۰۰	۵,۰۰	۳	مدیریت استعدادها
۷,۰۰	۳,۵۰	۲	سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی
۷,۸۰	۳,۹۰	۲	مدیریت فرهنگ، جاری‌سازی ارزش‌های سازمانی و منشور اخلاقی
۸,۱۰	۴,۰۵	۲	همسوسازی عملکرد فرد، واحد و سازمان
۸,۶۰	۴,۳۰	۲	سیستم پیشنهادات و نوآوری مستمر
۸,۲۰	۴,۱۰	۲	همراستایی عمودی، حسابرسی و ریسک منابع انسانی

بیشترین وزن مربوط به تجزیه و تحلیل شغل و کمترین وزن مربوط به سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی است.

بدیهی است که میزان اثرگذاری راهکارها با یکدیگر متفاوت است. در ابتدا فهرستی از راهکارهای پیشنهادی ۳۴۰۰۰ گردآوری شده و سپس، میزان اثرگذاری هر راهکار بر بهبود هر فرایند سنجیده می‌شود.

به دلیل تخصصی بودن این امر، از «نظر توافقی» دو نفر از خبرگان که به مدیریت منابع انسانی تسلط داشته‌اند استفاده شده است. میزان اثرگذاری با لیکرت ۱ تا ۵ مشخص می‌شود.

جدول ۸. میزان اثرگذاری هر راهکار بر اصلاح فرایند با نظر توافقی خبرگان

راهکارهای بهبود وضعیت موجود مدیریت منابع انسانی																				میانگین	رتبه		
۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸				
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۵	۵	۱	۱	۱	۱	۲	۲	۲	۲	۱	۴	۲	۳	۵	۳	۱۸۳۳	۱
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۵	۴	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۴	۲	۱	۴	۱	۴	۴	۵	۱۹۵۰	۲
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۵	۳	۱	۲	۱	۱	۵	۲	۵	۳	۱	۱	۱	۵	۲	۴	۲۱۷۵	۳
۱	۱	۳	۲	۱	۱	۵	۵	۱	۳	۱	۱	۵	۵	۳	۵	۳	۱	۵	۵	۴	۳	۲۰۷۹	۴
۱	۱	۲	۱	۱	۱	۳	۵	۱	۴	۱	۱	۵	۵	۵	۵	۱	۳	۳	۴	۴	۲	۲۱۲۵	۵
۱	۱	۲	۱	۵	۵	۴	۵	۳	۵	۳	۱	۱	۱	۳	۱	۱	۱	۱	۳	۱	۱	۱۶۶۰	۶
۳	۲	۵	۳	۱	۱	۳	۵	۱	۲	۳	۳	۳	۴	۳	۵	۵	۱	۵	۵	۳	۳	۱۸۲۰	۷
۲	۳	۵	۳	۱	۳	۴	۵	۱	۳	۲	۳	۵	۵	۴	۴	۴	۳	۲	۵	۴	۳	۱۴۴۰	۸
۱	۲	۵	۲	۱	۱	۴	۴	۱	۱	۵	۵	۳	۳	۲	۳	۵	۱	۵	۵	۴	۱	۱۳۹۰	۹
۴	۳	۳	۱	۳	۳	۳	۴	۴	۳	۲	۱	۵	۴	۳	۴	۱	۱	۲	۵	۳	۲	۱۸۵۳	۱۰
۲	۲	۵	۳	۱	۱	۳	۴	۱	۱	۵	۵	۲	۳	۲	۴	۵	۱	۵	۵	۴	۱	۱۳۳۵	۱۱
۱	۵	۴	۱	۱	۱	۲	۲	۳	۱	۵	۱	۱	۲	۳	۲	۱	۳	۱	۱	۲	۲	۱۳۰۵	۱۲
۱	۳	۵	۳	۱	۱	۲	۲	۱	۱	۴	۵	۱	۴	۴	۲	۵	۱	۲	۳	۱	۱	۱۴۱۰	۱۳
۱	۳	۵	۳	۱	۱	۳	۴	۱	۱	۳	۵	۱	۵	۵	۴	۳	۱	۲	۵	۱	۲	۱۲۶۰	۱۴
۵	۳	۵	۵	۱	۲	۲	۳	۱	۱	۳	۴	۱	۴	۲	۲	۵	۱	۴	۳	۳	۱	۱۵۰۰	۱۵
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۴	۵	۱	۲	۱	۱	۳	۲	۳	۱	۱	۱	۱	۳	۴	۳	۷۰۰	۱۶
۲	۵	۳	۳	۲	۳	۳	۱	۵	۲	۵	۱	۴	۴	۱	۱	۱	۲	۱	۲	۱	۱	۷۸۰	۱۷
۴	۵	۳	۳	۱	۱	۳	۱	۳	۱	۴	۱	۴	۵	۲	۴	۴	۲	۳	۴	۳	۲	۸۱۰	۱۸
۵	۲	۵	۵	۱	۱	۲	۱	۱	۱	۵	۳	۱	۱	۱	۲	۵	۱	۱	۱	۱	۱	۸۶۰	۱۹
۳	۱	۳	۱	۱	۱	۵	۴	۱	۲	۲	۱	۴	۱	۳	۱	۲	۱	۱	۴	۳	۲	۸۲۰	۲۰

فرآیندهای مدیریت منابع انسانی

برای اولویت‌بندی اجرای راهکارها از آزمون فریدمن استفاده می‌شود. همچنین، از وزن هر فرایند به عنوان متغیر وزن‌دهی در نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. با توجه به اینکه سطح معناداری آزمون کمتر از ۰٫۰۵ به دست آمد، تفاوت بین متغیرها تأیید شد؛ و به عبارت دیگر متغیرها را می‌توان با مقداری که آزمون فریدمن ارائه می‌دهد، اولویت بندی نمود.

جدول ۹. رتبه‌بندی راهکارها با بهره‌گیری از آزمون فریدمن

اولویت اجرا	مقدار فریدمن	راهکار
۱۳	۱۰,۴۹	بازنگری و اصلاح ساختار و تشکیلات راه‌آهن. قم بر اساس موقعیت و وضعیت موجود و نیازهای آتی
۹	۱۳,۰۳	جایگزینی کارکنان قراردادی و کارکنان شرکتی در پست‌های اصلی سازمان و خارج‌شدن پست‌ها از انحصار نیروهای رسمی
۱	۱۷,۱۳	تدوین شناسنامه شغلی (شرایط احراز، شرح وظایف، آموزش و توانمندسازی، ارزیابی عملکرد و...)
۱۲	۱۱,۲	اجرای برنامه توسعه فردی (PDP) برای تمامی کارکنان
۱۹	۸,۰۸	برون‌سپاری واحدها بر اساس مدل برنامه‌ریزی منابع استراتژیک و جلوگیری از واگذاری‌های غیر اصولی
۱۰	۱۱,۴۷	برگزاری دوره‌های آموزشی پودمانی مهارت‌محور به جای کلاس‌های دانش‌محور
۵	۱۴,۳۶	اجرای برنامه گردیدینگ شاغل و رتبه‌بندی اصولی بر اساس شایستگی کارکنان جهت نظام جبران خدمات و تصدی مشاغل با شایسته‌سالاری
۷	۱۴,۱۹	اجرای گردیدینگ رتبه‌بندی مشاغل جهت جبران خدمات متصدیان و شرایط احراز مشاغل
۴	۱۴,۸۸	صدور کارنامه ماهیانه فردی مبتنی بر شاخص‌های عمومی و اختصاصی جهت جبران خدمات و برنامه توسعه فردی
۸	۱۳,۱۳	برقراری پرداخت مبتنی بر ارزیابی عملکرد برای تمامی مشاغل
۱۵	۹,۵۷	استفاده از رویکرد مربی‌گری به جای کلاس‌های آموزشی
۱۱	۱۱,۲۷	برگزاری جلسات هم‌اندیشی درون‌گروهی به جهت تشریح مساعی و اشتراک‌گذاری تجارب
۱۷	۹,۱۷	استقرار سیستم رفاهی کارکنان و تخصیص امکانات رفاهی بر اساس سطح‌بندی کارکنان (ارزیابی عملکرد و نیازهای رفاهی اجتماعی)
۲۰	۷,۵۵	ایجاد سازمان مسطح و برابری‌طلب (هم‌سفره شدن مدیران و کارکنان، دسترسی کارکنان به مدیران، شفافیت در ارزیابی عملکرد، در کنار هم قرار گرفتن مدیران و کارکنان، برطرف‌کردن اشرافیت و طبقات اجتماعی و رفاهی بین تمامی کارکنان و مدیران)
۲	۱۶,۵۴	استقرار سیستم اطلاعات منابع انسانی یکپارچه (کارگزینی، آموزش، پرونده الکترونیکی، پرونده سلامت، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و...)
۳	۱۵,۵۲	تصمیم‌گیری و مدیریت منابع انسانی بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات و برنامه‌ریزی مبتنی بر شواهد در این حوزه
۲۱	۷,۰۹	اصلاح و بهینه‌سازی فضای کاری و محیط کار در جهت رعایت بهداشت حرفه‌ای و بهبود کیفیت زندگی کاری
۲۲	۶,۳۵	تشکیل پرونده سلامت کارکنان و معاینات دوره‌ای کارکنان
۱۶	۹,۲۷	استقرار نظام مدیریت دانش
۶	۱۴,۲۸	استفاده از دانش ضمنی کارکنان
۱۴	۹,۲۳	ارتقای فرهنگ مسئولیت‌پذیری اجتماعی و حرفه‌ای‌گرایی به جای فرهنگ فردگرایی و منفعت‌طلبی در بین کارکنان و مدیران
۱۸	۸,۸	نظام پیشنهادات

همان‌طور که ملاحظه می‌شود تدوین شناسنامه شغلی دارای بیشترین اولویت و تشکیل پرونده سلامت کمترین اولویت را دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اینکه در این پژوهش از استاندارد ملی ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی برای ارزیابی وضعیت مدیریت منابع انسانی شرکت راه‌آهن استفاده شده است، تمامی مراحل پژوهش نیز در چارچوب و تکنیک‌های مندرج در این استاندارد صورت پذیرفته است.

الف) استفاده از ابزارهای موجود در استاندارد ۳۴۰۰۰ برای گروه‌های خبره ارزیابی تعالی سازمانی میسر نبوده و برای انجام این چنین پژوهش‌هایی باید این ابزارها ساده شوند. بنابراین، پرسشنامه‌های ارزیابی ۲۰ فرایند مدیریت منابع انسانی توسط ۲ نفر از خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی مدل ۳۴۰۰۰، برای استفاده در پژوهش‌های دانشجویی، ساده شد.

ب) وضعیت فرایندهای مدیریت منابع انسانی در شرکت راه‌آهن قم، با ابزارهای بهینه شده، توسط خبرگان مورد ارزیابی قرار گرفت. وضعیت اجرای فرایندها، به ترتیب مطلوبیت، به شرح زیر است:

- وضعیت اجرای فرایند: تا حدی قابل قبول
 - آموزش و بهبود مستمر
 - سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی
 - مدیریت عملکرد کارکنان
 - برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی
 - طراحی ساختار سازمانی
 - مدیریت فرهنگ، جاری‌سازی ارزش‌های سازمانی و منشور اخلاقی
 - همسوسازی عملکرد فرد، واحد و سازمان
 - همراستایی عمودی، حسابرسی و ریسک منابع انسانی
 - سلامت، ایمنی، امنیت، محیط و ارگونومی (مدیریت منابع انسانی سبز)
 - برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و استخدام و گریدینگ شاغل

- جانشین‌پروری
- حقوق و مزایا
- سیستم پیشنهادات و نوآوری مستمر
- تجزیه و تحلیل شغل و گریدینگ شغلی
- تیم‌سازی و تقویت روحیه کار تیمی
- توانمندسازی
- وضعیت اجرای فرایند: مقدماتی
- تحلیل و توسعه شایستگی‌ها
- وضعیت اجرای فرایند: بحرانی
- سیستم پاداش و آیین سپاسگزاری
- مربی‌گری
- مدیریت استعدادها

ج) پس از تعیین وضعیت فعلی اجرای فرایند مدیریت منابع انسانی، میتوان میزان پیشرفت در هر یک از سطوح چهارگانه بلوغ را تعیین نمود. سطح بلوغ از میانگین میزان اجرای فرایندها حاصل می‌شود.

- پیشرفت سطح بلوغ «توسعه یافته» به میزان ۲۳٫۲۵٪
- پیشرفت سطح بلوغ «پیشرفته» به میزان ۲۳٫۲۵٪
- پیشرفت سطح بلوغ «تعالی» به میزان ۱۱٫۵۰٪
- پیشرفت سطح بلوغ «نوآوری و رهبری» به میزان ۲۵٫۷۵٪

د) پس از تعیین میزان پیشرفت مدیریت منابع انسانی شرکت راه آهن قم در سطوح چهارگانه بلوغ استاندارد ۳۴۰۰۰، باید راهکارهای اصلاحی برای بهبود وضعیت موجود اجرا شود. بدیهی است که اجرای این راهکارها نیاز به اولویت‌بندی دارد. اولویت‌بندی راهکارها بر مبنای سه مؤلفه «پیشنهادات استاندارد ۳۴۰۰۰»، «وضعیت موجود استقرار فرایندها»، و «میزان تأثیرگذاری اجرای هر راهکار بر بهبود هر فرایند» صورت پذیرفت.

- در نهایت، راهکارهای اصلاح فرایندهای مدیریت منابع انسانی به ترتیب اولویت به شرح ذیل است:
۱. تدوین شناسنامه شغلی (شرایط احراز، شرح وظایف، آموزش و توانمندسازی، ارزیابی عملکرد و ...)
 ۲. استقرار سیستم اطلاعات منابع انسانی یکپارچه (کارگزینی، آموزش، پرونده الکترونیکی، پرونده سلامت، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و ...)
 ۳. تصمیم‌گیری و مدیریت منابع انسانی بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات و برنامه‌ریزی مبتنی بر شواهد در این حوزه
 ۴. صدور کارنامه ماهیانه فردی مبتنی بر شاخص‌های عمومی و اختصاصی جهت جبران خدمات و برنامه توسعه فردی
 ۵. اجرای برنامه گریدینگ شاغل و رتبه بندی اصولی بر اساس شایستگی کارکنان جهت نظام جبران خدمات و تصدی مشاغل با شایسته‌سالاری
 ۶. استفاده از دانش ضمنی کارکنان
 ۷. اجرای گریدینگ رتبه‌بندی مشاغل برای جبران خدمات متصدیان و شرایط احراز مشاغل
 ۸. برقراری پرداخت مبتنی بر ارزیابی عملکرد برای تمامی مشاغل
 ۹. جایگزینی کارکنان قراردادی و کارکنان شرکتی در پست‌های اصلی سازمان و خارج شدن پست‌ها از انحصار نیروهای رسمی
 ۱۰. برگزاری دوره‌های آموزشی پودمانی مهارت‌محور به جای کلاس‌های دانش محور
 ۱۱. برگزاری جلسات هم‌اندیشی درون گروهی به منظور تشریک مساعی و اشتراک‌گذاری تجارب
 ۱۲. اجرای برنامه توسعه فردی (PDP) برای تمامی کارکنان
 ۱۳. بازنگری و اصلاح ساختار و تشکیلات راه‌آهن قم بر اساس موقعیت و وضعیت موجود و نیازهای آتی
 ۱۴. ارتقای فرهنگ مسئولیت‌پذیری اجتماعی و حرفه‌ای‌گرایی به جای فرهنگ فردگرایی و منفعت‌طلبی در بین کارکنان و مدیران

۱۵. استفاده از رویکرد مربی‌گری به جای کلاس‌های آموزشی
۱۶. استقرار نظام مدیریت دانش
۱۷. استقرار سیستم رفاهی کارکنان و تخصیص امکانات رفاهی بر اساس سطح‌بندی کارکنان (ارزیابی عملکرد و نیازهای رفاهی اجتماعی)
۱۸. نظام پیشنهادات
۱۹. برون‌سپاری واحدها بر اساس مدل برنامه‌ریزی منابع استراتژیک و جلوگیری از واگذاری-های غیر اصولی
۲۰. ایجاد سازمان مسطح و برابری طلب (هم‌سفره شدن مدیران و کارکنان، دسترسی کارکنان به مدیران، شفافیت در ارزیابی عملکرد، در کنار هم قرار گرفتن مدیران و کارکنان، برطرف کردن اشرافیت و طبقات اجتماعی و رفاهی بین تمامی کارکنان و مدیران)
۲۱. اصلاح و بهینه‌سازی فضای کاری و محیط کار در جهت رعایت بهداشت حرفه‌ای و بهبود کیفیت زندگی کاری
۲۲. تشکیل پرونده سلامت کارکنان و معاینات دوره‌ای کارکنان

پیشنهادها و محدودیت‌های تحقیق

- پیشنهاد به دستگاه‌های اجرایی:
 - پیشنهاد می‌شود شرکت راه‌آهن ج.ا.ا با استناد به نتایج این پژوهش، به بهبود فرایندهای مدیریت منابع انسانی با توجه به اولویت‌بندی فرایندها و پیشنهادات انجام‌شده در این پژوهش اقدام کند.
 - شرکت راه‌آهن ج.ا.ا از یکی از مدل‌های تعالی سازمانی نظام مدیریت کیفیت منابع انسانی نظیر EFQM یا HR ۳۴۰۰۰ استفاده کند و سازمان خود را به‌روزرسانی کند.
 - شرکت راه‌آهن ج.ا.ا آموزش‌های لازم را در زمینه آشنایی مدیران و کارکنان حوزه منابع انسانی با فرایندهای استاندارد HR ۳۴۰۰۰ منابع انسانی برقرار کند.
- پیشنهاد به پژوهشگران آتی:
 - پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران بعدی با استناد به قانون مدیریت خدمات کشوری ایران به

مطالعه موردی هر یک از فرایندهای ۲۰گانه استاندارد ملی مدیریت منابع انسانی ۳۴۰۰۰ بپردازند.

○ در پژوهش حاضر استاندارد ملی مدیریت منابع انسانی ۳۴۰۰۰ را از جنبه فرایندهای مدیریت منابع انسانی در شرکت راه‌آهن بررسی شد. پیشنهاد می‌شود پژوهشگران بعدی این پژوهش را از جنبه دیگر استاندارد ۳۴۰۰۰ که جنبه رفتار سازمانی آن است، در شرکت راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران بررسی کنند.

پژوهش حاضر مانند هر پژوهش دیگری دارای محدودیت‌هایی بوده است که برخی از آنان به شرح زیر است:

- کمبود خبرگان مدیریت منابع انسانی در شرکت راه‌آهن واحد قم برای پاسخگویی و تشخیص در زمینه چگونگی انجام و وضعیت‌سنجی فرایندهای فعلی مدیریت منابع انسانی.
- کمبود مطالعات انجام‌شده در زمینه مدیریت منابع انسانی در شرکت راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران.
- تعداد بالای پرسش‌ها و زمان‌بر بودن پاسخگویی و نظر مشارکتی توسط خبرگان منابع انسانی شرکت راه‌آهن واحد قم.

منابع

- قلی پور، آرین، محمداسماعیلی، ندا، و دبیر، افشین (۱۳۹۹). مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی (جایزه ۳۴۰۰). چاپ دهم. تهران: انتشارات مهربان.
- سبحانی پور، سیدمحمد رضا (۱۳۹۷). مدیریت منابع انسانی. قم: انتشارات اشک یاس.
- سبحانی پور، سیدمحمد رضا (۱۳۹۹). مدیریت توسعه. قم: انتشارات بیان روشن.
- ابراهیم زاده، یحیی، منظری توکلی، حمداله، سلاجقه، سنجر، و کمالی، محمدجلال (۱۴۰۱). ارائه الگو امکان پذیری استقرار سیستم استاندارد ۳۴۰۰۰ مدیریت منابع انسانی در بانک انصار. *اقتصاد و بانکداری اسلامی*، ۱۱(۴۰)، ۸۷-۱۱۲.
- شمس زارع، میلاد، طهماسبی، رضا، و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۹۷). ارزیابی بلوغ فرایندهای مدیریت منابع انسانی بر اساس مدل فیلیپس. *پژوهش های مدیریت منابع انسانی*، ۱۰(۱)، ۱-۲۴.
- قلی پور، آرین، و محمداسماعیلی، ندا (۱۳۹۳). *استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی*. تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- طاوولی، زهرا، ناظم، فتاح، و دکانه ای فرد، فریده (۱۳۹۷). ارائه مدل ارزیابی مدیریت منابع انسانی دانشگاه های آزاد اسلامی (در سطح استان تهران) بر مبنای استاندارد ۳۴۰۰۰. *توسعه آموزش جندی شاپور*، ۹(ویژه نامه)، ۸۷-۹۸.
- قلی پور، آرین (۱۴۰۰). *استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی*. تهران: کتاب مهربان نشر.
- هوشیار، منصور (۱۴۰۱). بلوغ سازمانی در حوزه مدیریت منابع انسانی. *پنجمین همایش بین المللی روان شناسی، علوم تربیتی و مطالعات اجتماعی*، همدان.
- رحمانی، حجت، رجبی واسوکلایی، قاسم، سعیدپور، جلال، رضایی، مهدی، نیکان، سمیه، و خسروی، بهمن (۱۳۹۶). آسیب شناسی منابع انسانی مجتمع بیمارستانی امام خمینی بر اساس مدل سه شاخگی. *بیمارستان*، ۱۶(۴)، ۳۵-۴۱.
- قلی پور، آرین، نرگسیان، عباس، و ذاکری نیا، سمیه (۱۴۰۱). طراحی چارچوب یکپارچه فرایندهای منابع انسانی مدل ۳۴۰۰۰ بر اساس رویکرد AMO. *مدیریت دولتی*، ۱۴(۴)، ۵۳۱-۵۵۳.